

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра философии и акмеологии

**Совершенствование методов управления персоналом
в ООО «ЛеруаМерлен Восток»**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. кафедрой
_____ О.В. Кружкова
(подпись)

« ____ » _____ 2017 г.

Руководитель ОПОП
_____ Ю.А. Горбунова
(подпись)

« ____ » _____ 2017 г.

Нормоконтролер
_____ А.Б. Хрусталев
(подпись)

« ____ » _____ 2017г.

Исполнитель:
Мишина Наталья Олеговна
Обучающаяся группы БМ-51z, 5 курса,
заочного отделения,
направление «38.03.03 - Управление
персоналом»

(подпись)

Научный руководитель:
Воробьева М.А.,
канд. психол. наук,
доцент кафедры ФИА

(подпись)

Екатеринбург 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК».....	6
1.1. Общая характеристика организации.....	6
1.2. Анализ системы управления персоналом в организации.....	14
1.3. Анализ методов управления персоналом в организации.....	26
Выводы по 1 главе.....	33
ГЛАВА 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК».....	35
2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в организации.....	35
2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в организации.....	40
2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в организации.....	43
Выводы по 2 главе.....	46
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	48
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	51
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....	56
ГЛОССАРИЙ.....	59

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. Отличительной чертой работы организаций в настоящее время в России состоит в том, что она действуют в постоянно меняющихся экономических условиях. И чтобы выжить и сохранить способность к развитию организация должна постоянно адаптироваться к окружающей их среде. Это обстоятельство накладывает определенные требования к управлению организацией. Она должна отвечать современным рыночным условиям: быть достаточно гибкой, быть адекватной сложной технологии производства, учитывать серьёзную конкуренцию на рынке товаров (услуг), учитывать требования к уровню качества обслуживания, принимать во внимание неопределенности внешней среды и некоторые другие требования.

Организации все чаще оказываются в условиях, когда изменения становятся постоянными, все более масштабными и непредсказуемыми, влекущими за собой далеко идущие последствия. Все это расставляет принципиально новые акценты в методах управления персоналом. Развитие и совершенствование организации базируется на тщательном и глубоком знании деятельности организации и методов управления ею. Значительные экономические и социальные перемены, произошедшие за последние годы в обществе, оказали влияние и на повышение интереса к управлению. В связи с произошедшими изменениями в обществе изменяются и методы управления организацией. Популярны методы советского времени, базирующиеся на источниках власти, сейчас опираются на потребности, нужды и интересы исполнителей. В современном менеджменте методы управления должны иметь двустороннюю направленность, учитывать не только стремления руководителей, но и исполнителей.

Использование методов управления персоналом позволяет осуществлять управленческие функции, способствует формированию

высокопрофессионального, конкурентоспособного, сплоченного и ответственного трудового коллектива, который способствует достижению долгосрочных целей и реализации стратегии исследуемого предприятия. Неверно подобранные методы управления персоналом могут привести к неудовлетворенности сотрудников данной работой, что как следствие повысит текучесть кадров и понизит производительность труда.

Проблема исследования заключается в том, что существует множество эффективных методов управления персоналом, но на практике проявляется неумение их использовать.

Цель работы: анализ системы управления персоналом и разработка мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в ООО «Леруа Мерлен Восток».

Задачи исследования:

- 1) проанализировать научные источники по вопросам изучения методов управления персоналом;
- 2) проанализировать систему управления персоналом в ООО «Леруа Мерлен Восток»;
- 3) проанализировать методы управления персоналом в ООО «Леруа Мерлен Восток»;
- 4) разработать мероприятия по совершенствованию методов управления персоналом в ООО «Леруа Мерлен Восток»;
- 5) обосновать нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в ООО «Леруа Мерлен Восток»;
- 6) спрогнозировать социально-экономическую эффективность мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в ООО «Леруа Мерлен Восток».

Объект исследования – методы управления персоналом в организации.

Предмет исследования - совершенствование методов управления персоналом в ООО «ЛеруаМерлен Восток».

Методы исследования: теоритические – анализ научной, методической литературы по проблеме исследования (анализ, синтез, обобщение научной литературы по теме работы). Практические методы: анкетирование, анализ документов.

Методологической основой работы является труды Ю.Г. Одегова, Е.Б. Колбачева, А.Я. Кибанова и других, а также электронные ресурсы по вопросам управления персоналом в современных условиях. В них изложены и иллюстрированы примерами методы управления персоналом. Рассматриваются методические подходы к разработке проектных технологий управления персоналом. Также изучены учредительные документы и отчетность предприятия, документы кадровой службы ООО «ЛеруаМерлен Восток».

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы, приложений. Содержит 6 рисунков, 11 таблиц, 1 приложение. Список использованной литературы состоит из 52 наименований.

Во введении работы обозначена актуальность темы исследования, поставлена цель и сформулированы задачи, предмет и объект исследования, научные методы, структура работы.

В первой главе представлена характеристика организации ООО «ЛеруаМерлен Восток». Произведен анализ системы управления и методов управления персоналом и выявлены проблемы управления кадрами в ООО «ЛеруаМерлен Восток».

Во второй главе представлены мероприятия по совершенствованию методов управления персоналом.

В заключении представлены выводы о проделанной работе.

ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»

1.1. Общая характеристика организации

Общество с ограниченной ответственностью «ЛеруаМерлен Восток» зарегистрировано 12 ноября 2001 года. Данное предприятие относится к числу малых предприятий.

Юридический адрес ООО «ЛеруаМерлен Восток» - 141031, Московская обл., г. Мытищи, Осташковское шоссе, д. 1. Фактический адрес ООО «ЛеруаМерлен Восток» - 620046, г. Екатеринбург, пер. Базовый, 45.

Компанию возглавляет Венсан Пьер Мари. Отраслевая принадлежность ООО «ЛеруаМерлен Восток» - розничная торговля.

Основным видом деятельности является торговля розничная мебелью, осветительными приборами и прочими бытовыми изделиями в специализированных магазинах, а также торговля строительнымиматериалами.

Миссия компании ООО «ЛеруаМерлен Восток» - сделать доступным для каждого ремонт и обустройство своего дома.

Стратегия развития ООО «ЛеруаМерлен Восток» - «Мы открываем наши магазины на самых удобных и доступных для покупателей площадках и создаем вместительные парковки для максимального комфорта».

Стратегия развития компании ООО «ЛеруаМерлен Восток» базируется на нескольких основных принципах, следовать которым компания старается изо дня в день. В своем развитии компания основывается на четком понимании нужд клиентов. Также при разработке нового проекта компания опирается на представление о том, как магазин должен обслуживать клиентов на протяжении многих лет работы.

В магазинах ООО «ЛеруаМерлен Восток» по всей России работает более 20 000 человек. Каждый сотрудник компании постоянно проходит специальные тренинги по повышению уровня профессионализма и ответственности.

Товарный ассортимент гипермаркетов охватывает 5 направлений: «дом», «интерьер», «стройматериалы», «ремонт», «сад» и полностью соответствует ожиданиям покупателей. Предоставляемые услуги: доставка, резка, колеровка, пошив штор и другое – облегчают процесс покупки, а консультации продавцов помогают покупателям выбрать товары, необходимые для реализации проектов.

В каждом магазине компании представлено до 35 000 наименований - от электрических розеток до садовых принадлежностей. 1 200 поставщиков в России являются партнерами ООО «ЛеруаМерлен Восток». 12 000 посетителей в день в каждом магазине Москвы, 7 000 посетителей в день в каждом магазине в регионах. В сентябре 2012 года для сотрудников ООО «ЛеруаМерлен Восток» была создана система участия в прибыли: 10% прибыли компании распределяется между ее сотрудниками. 70% покупателей посещают ООО «ЛеруаМерлен Восток» из-за широкого выбора товаров. Более 50% клиентов ООО «ЛеруаМерлен Восток» привлекают низкие цены в наших магазинах. Более 1 000 посещений клиентов на дому каждый год для лучшего понимания потребностей наших покупателей. В каждом магазине в среднем работает 400 человек.

Сотрудники ООО «ЛеруаМерлен Восток» проводят 298 000 часов в год на тренингах для повышения своих знаний о продуктах и профессионализма. Средний возраст сотрудников ООО «ЛеруаМерлен Восток» в России - 32 года. От 50% до 100% руководителей отделов и директоров магазинов получили свою должность в результате продвижения внутри компании.

В ООО «ЛеруаМерлен Восток» установлена линейно-функциональная организационная структура. Таким образом, каждый работник выполняет свой набор функций и несет ответственность за их выполнение.

Организационная структура представлена на рис.1.

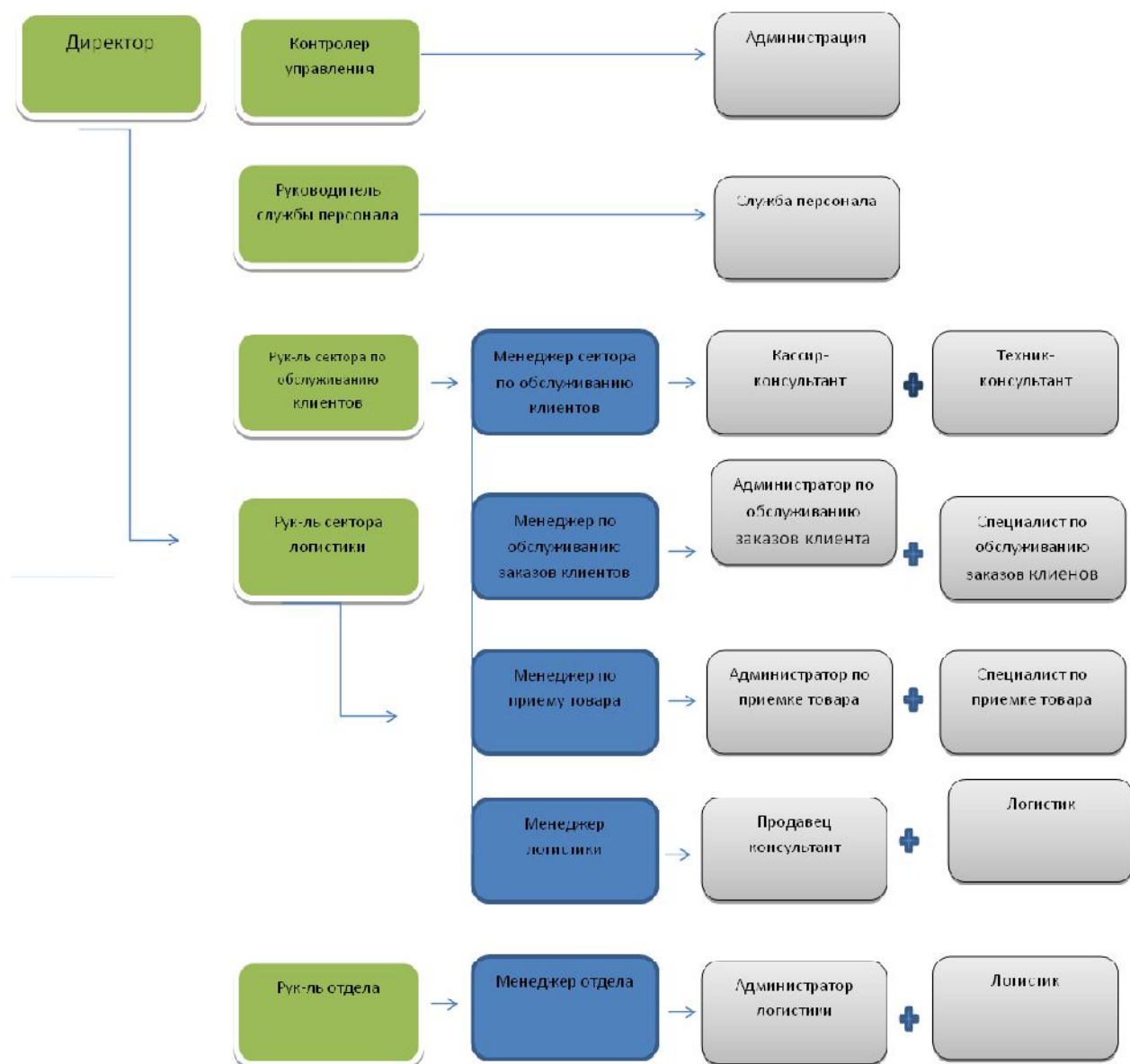


Рисунок 1- «Организационная структура ООО «ЛеруаМерлен Восток»

Преимущества установленной организационной структуры Компании ООО «ЛеруаМерлен Восток» заключаются в следующем:

- четкое взаимодействие подразделений;

- руководство осуществляется под строгим контролем генерального директора;
- разделение ответственности между сотрудниками;
- быстрое реагирование отделов организации на распоряжения и указы руководителя.

Недостатки установленной организационной структуры ООО «ЛеруаМерлен Восток» заключаются в следующем:

- между руководством и подчиненными располагается огромное количество межэтапных звеньев;
- высшее руководство сильно перегружено;
- зависимость между итогами работы и квалификацией сотрудника увеличивается, а так же зависимость присутствует между деловыми и личностными характеристиками сотрудников высшего звена.

Далее представим основные технико-экономические показатели деятельности компании ООО «ЛеруаМерлен Восток» (таблица 2) на основании отчета о финансовых результатах за 2014-2016 г.г.

Таблица 2 - Динамика основных экономических показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия за 2014-2016 гг.

Показатель	Года			Относительноеотклонение, %	
	2014	2015	2016		
				2015/2014	2016/2015
1	2	3	4	5	6
Выручка, тыс. руб.	1 339 078	2 050 307	3 337 005	153,1	162,8
Себестоимость, тыс. руб.	1 199 199	1 853 459	3 023 559	154,6	163,1
Валоваяприбыль	139879	196848	313446	140,7	159,2
Коммерческиерасходы, тыс. руб.	21015	83894	141446	399,0	168,9
Управленческиерасходы, тыс. руб.	27034	38022	32386	140,65	85,18
Прибыль от продаж, тыс. руб.	91 830	74 932	139 458	81,6	186,1
Проценты к уплате, тыс. руб.	-	26837	37740	-	140,6
Прочиедоходы, тыс. руб.	21685	54106	58876	249,5	108,8
Прочииерасходы, тыс. руб.	29788	9228	11973	31,0	129,7

Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	83 727	92 973	148 621	111,0	159,9
---	--------	--------	---------	-------	-------

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5	6
Текущий налог на прибыль, тыс. руб.	9 534	8 446	13 529	88,59	160,19
Прочее, тыс. руб.	-1254	24	-1288	-	-
Чистая прибыль, тыс. руб.	72 939	84 551	133 804	115,9	158,3

За 2016 год годовая выручка равнялась 3 337 005 тыс. руб. За анализируемый период (с 31.12.2014 по 31.12.2016) отмечен очень сильный рост выручки – на 149,2%. За период 01.01–31.12.2016 значение прибыли от продаж составило 139 458 тыс. руб. За весь анализируемый период прирост финансового результата от продаж составил 47 628 тыс. руб. Об этом свидетельствуют показатели прибыли, полученные в 2016г.

В течение анализируемого периода показатели выручки увеличились на 149,2%. Это связано как с ростом объемов продаж, так и за счет увеличения цен. Ведение финансово-хозяйственной деятельности анализируемого предприятия можно охарактеризовать положительно, так как выручка от реализации ООО «ЛеруаМерлен Восток» увеличивается одинаковыми темпами с себестоимостью. Себестоимость на анализируемом предприятии возросла на 156,4%. П

Прибыль от реализации увеличилась в 2015 году на 51,9%. Прибыль до налогообложения также существенно увеличивается. За период 2014-2016гг. данный показатель вырос на 77,5%. Данные таблицы показывают, что, в течение отчетного периода произошел рост продаж, прибыли, полученной ООО «ЛеруаМерлен Восток» в 2015 г. Сумма управленческих и коммерческих расходов так же увеличилась на 19,8% и 573,1% соответственно.

Вся работа предприятия начинается с поставки товаров, для чего руководству необходимо наладить деловые контакты с соответствующими организациями, предоставляющими товар для реализации, в связи,

с чем предприятия обмениваются своими прайс-листами на поставляемый товар, договорами, платежными реквизитами на оплату и т.д., всеми теми документами, которые не необходимы для организации соответствующих поставок.

После получения ООО «ЛЕРУАМЕРЛЕН» товара для реализации, размещения его на складах, принимается решение по ценовой политике по каждой категории товаров, изучается ценовая политика конкурентов, формируется прайс-лист ООО «ЛЕРУАМЕРЛЕН», который также при необходимости направляется оптовым покупателям, крупным организациям, для привлечения дополнительных покупателей в их лице.

Представим анализ структуры и численности персонала ООО «ЛеруаМерлен Восток», который представлен в таблице 2.

Таблица 2 - Анализ состава и структуры и численности персонала компании
ООО «ЛеруаМерлен Восток» по категориям

Категории персонала	2014		2015		2016		Отклонение 2016 от 2014, +/-	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Руководители	21	5,4	22	5,6	24	6,1	+3	114,3
Специалисты	73	18,9	78	20,1	75	19,1	+2	102,7
Рабочие	278	72,0	274	70,4	276	70,2	-2	99,2
Вспомогательный персонал	14	3,6	15	3,9	18	4,6	+4	128,6
ИТОГО	386	100	389	100	393	100	+7	101,8

В анализируемом периоде численность персонала ООО «ЛеруаМерлен Восток» увеличилась на 7 человек. В 2016 году по сравнению с 2015 на 4 человека.

Незначительно изменилась структура рабочих – снизилась доля персонала на 2,1%, в то же время увеличилась численность специалистов на 2 человека, это связано с внедрением в штат такого сотрудника, как специалист хозяйственной службы, а доля вспомогательного персонала увеличилась на 1,2%.

Более наглядно структуру персонала в зависимости от возраста сотрудников можно проанализировать на основании рис.2.

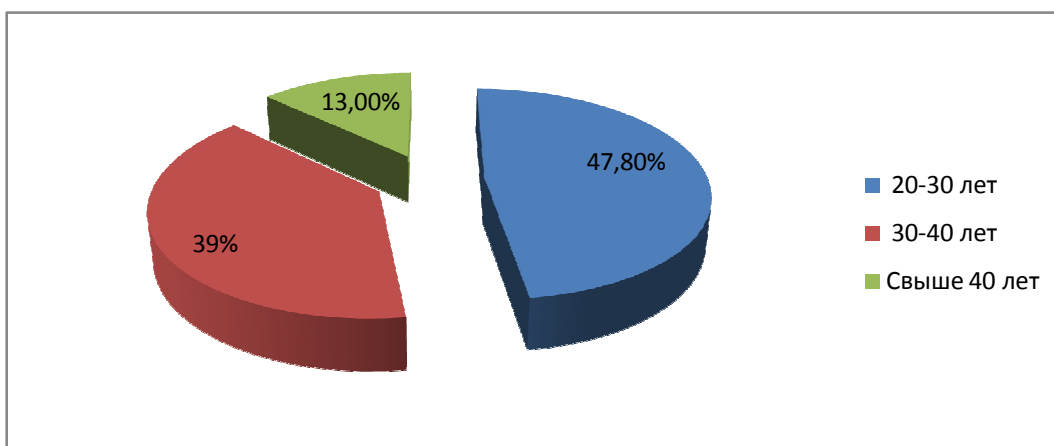


Рисунок 2 - Возрастная структура персонала ООО «Леруа Мерлен Восток»,
%

Из рисунка 2 видно, что большее количество сотрудников компании находятся в возрасте от 20 до 30 лет (47,8 %), а самое меньшее количество приходится на возраст свыше 40 лет (13 %).

Структуру персонала компании ООО «Леруа Мерлен Восток» в зависимости от уровня образования можно проанализировать на основании рис.3.

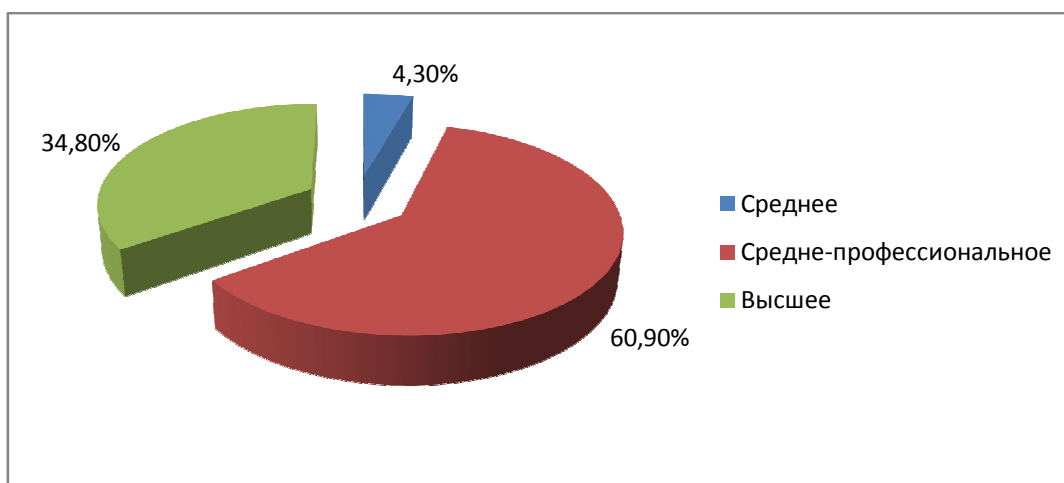


Рисунок 3 - Структура персонала ООО «Леруа Мерлен Восток» по уровню образования, %

Из рис. 3 видно, что большее количество сотрудников компании ООО «ЛеруаМерлен Восток» имеют средне-профессиональное образование. Меньшее количество сотрудников компании имеют высшее образование (34,8%).

Структуру персонала компании ООО «ЛеруаМерлен Восток» в зависимости от стажа работы можно проанализировать на рис. 4.

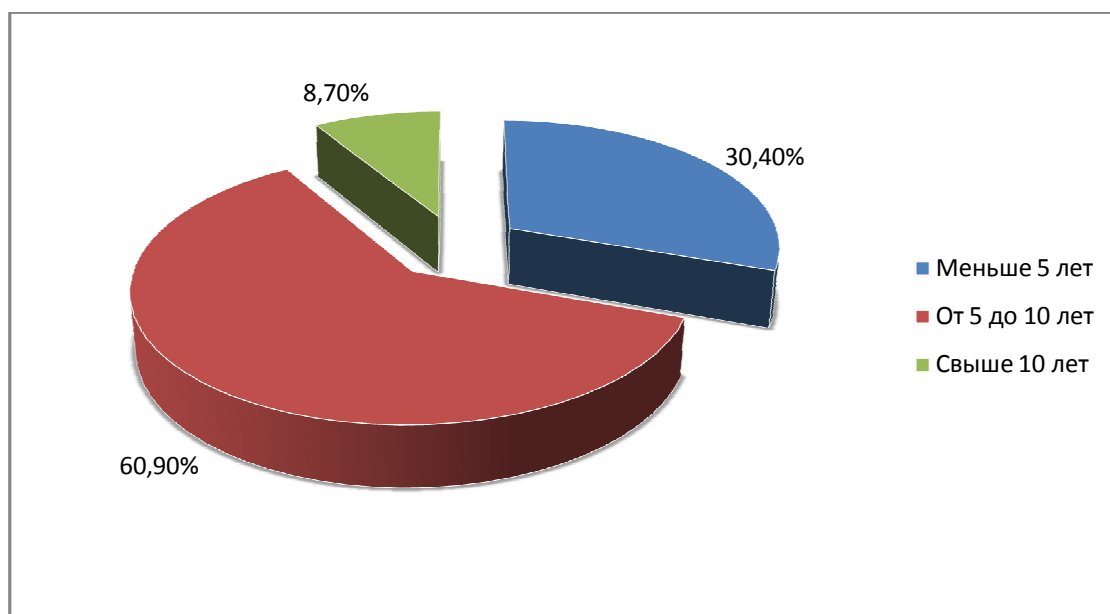


Рисунок 4 - Структура персонала ООО «Леруа Мерлен Восток» по стажу работы

Анализируя рисунок, можно отметить, что в компании ООО «ЛеруаМерлен Восток» большее количество сотрудников проработало 5-10 лет (60,9%). Меньшее количество сотрудников фирмы проработали менее 5 лет (30,4%). Всей текущей, коммерческой, финансовой деятельностью в ООО «ЛеруаМерлен Восток» руководит директор компании. Директор фирмы принадлежит к руководящему звену. Он имеет право принять на работу или уволить сотрудника в соответствии с трудовым законодательством РФ.

Таким образом, на основании проведенного исследования можно отметить, что наиболее эффективную финансово-хозяйственную деятельность ООО «ЛеруаМерлен Восток» осуществляло в 2016 году. В ООО

«ЛеруаМерлен Восток» установлена линейно-функциональная организационная структура. В организации работает 393 человека, по количественному признаку преобладает категория «рабочие» (70,2 %). Большинство сотрудников представлено в возрасте от 20 до 30 лет (47,8 %), а по уровню образования больше всего человек имеют средне-профессиональное (60,9 %). Коллектив организации стабилен, так как большая часть сотрудников работают в ней от 5 до 10 лет (60,9 %).

1.2. Анализ системы управления персоналом в организации

В данной работе мы опираемся на следующее определение А.Я. Кибанова: управление персоналом организации – это целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом[48].

Функции управления персоналом предусматривает четыре основных направления, представленных на рис.5.

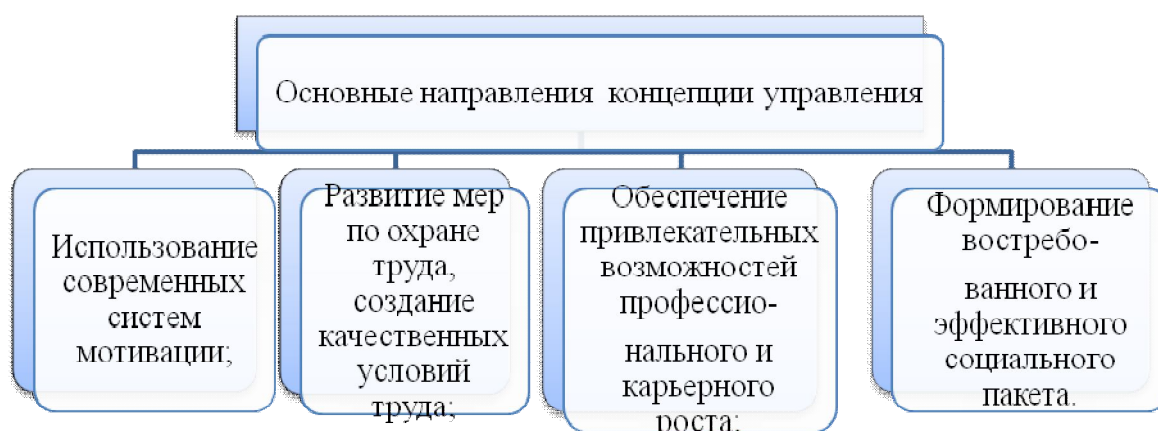


Рисунок 5 - Основные направления концепции управления персоналом ООО «ЛеруаМерлен Восток»

Управление персоналом ООО «ЛеруаМерлен Восток» направлено на повышение производительности труда и качества трудовых ресурсов, рост взаимной ответственности работника и работодателя. Для этого проводится постоянный мониторинг кадровой ситуации по ряду показателей, внедряются технические и организационные инновации.

Наибольший процент мероприятий по развитию персонала приходится на оценку и обучение персонала. Это, с одной стороны говорит о том, что предприятие заинтересованно в развитие персонала и проводит соответствующие мероприятия по повышению квалификации и опыта сотрудников, с другой – на предприятии наблюдается приток новых сотрудников, как правило, иногородних, которых нужно постоянно обучать.

Таким образом, менеджмент ООО «ЛеруаМерлен Восток» имеет систему мотивации работников основными компонентами, которой являются:

- создание условий труда;
- создание системы оплаты труда;
- формирование благоприятных отношений в коллективе;
- предоставление самостоятельности в работе и спрос за результат.

Документы, регулирующие деятельность компании в области управления персоналом ООО «ЛеруаМерлен Восток»:

- штатное расписание;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- положение об оплате труда;
- документы, устанавливающие порядок обработки персональных данных;
- должностные инструкции работников;
- положение о структурных подразделениях.

Проведем анализ основных направлений работы с персоналом.

Набор и отбор персонала.

В ООО «ЛеруаМерлен Восток» для отбора персонала используют разные источники. Также в компании есть Положение о порядке подбора персонала в Центральном филиале ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН».

При возникновении потребности в подборе персонала, руководитель структурного подразделения заполняет заявку и направляет ее в качестве приложения к служебной записке о подборе персонала, в следующем порядке:

Тип рассылки: цепочка без ответственного исполнителя.

- 1) руководитель подразделения;
- 2) заместитель директора филиала по направлению деятельности;
- 3) директор филиала, либо лицо, исполняющее его обязанности.

В случае положительного согласования заявки, она поступает ответственному за подбор персонала, который обсуждает с руководителем структурного подразделения определенные в заявке требования к кандидату, при необходимости требования корректируются. При достижении принципиальной договоренности заявка принимается в работу. Соискатель при приеме на работу заполняет анкету.

Методы привлечения кандидатов выбираются исходя из особенностей целевых групп (поставщиков кандидатов на должность), конкретной ситуации на рынке труда.

К методам поиска и подбора кандидатов относятся следующие:

1. Внутренний подбор (ротация);
2. Внешний подбор с использованием различных источников информации о кандидатах:
 - специализированные сайты сети Интернет;
 - СМИ;

- государственные центры занятости;
- ярмарки вакансий;
- кадровые агентства;
- учебные заведения;
- ExecutiveSearch.

В ООО «ЛеруаМерлен Восток» принят единый формат для размещения вакансий в открытых источниках (интернет, СМИ и т.п.).

План расходов на методы подбора, требующие финансовых затрат, утверждается в составе бюджета доходов и расходов Филиала на год. Методы поиска кандидатов должны быть экономически целесообразны, соответствовать требованиям законодательства Российской Федерации.

Внутренний подбор осуществляется с целью активизации процесса ротации персонала, повышения эффективности использования потенциала отдельных работников, дополнительного стимулирования работников, с целью привлечения на вакантную должность заинтересованного работника любого из структурных подразделений Филиала, а также кандидатов из числа специалистов, состоящих в резерве.

Специалистом по подбору персонала, на основании данных руководителей подразделений составляется профессиональный портрет кандидата для каждой конкретной вакансии, в котором отражаются значимые требования к претенденту на должность (профессиональные навыки, личные качества, мотивация).

Специалистом по подбору персонала, на основании данных руководителей подразделений составляется профессиональный портрет кандидата для каждой конкретной вакансии, в котором отражаются значимые требования к претенденту на должность (профессиональные навыки, личные качества, мотивация).

Далее специалистом по подбору персонала организовывается поток соискателей, соискатели приглашаются в центральный офис, где им предлагают заполнить анкету, после чего проводится подробное

структурированное интервью с каждым соискателем, целью которого является поиск и отбор кандидатов наиболее полно отвечающих характеристикам профессионального портрета данной должности.

Кандидат, прошедший собеседование с положительной оценкой Специалиста по подбору персонала переходит на следующий этап отбора – мониторинг (для специалистов отделов), интервью с непосредственным руководителем (для сотрудников управленческого уровня, принимающих решения). За семь дней мониторинга новый сотрудник (стажер) знакомится с компанией, сотрудниками, основными должностными функциями. Руководитель оценивает стажера. На основании оценки отдела персонала и руководства стажер переводится на испытательный срок (3 месяца).

Испытательный срок: по истечению трех месяцев проводится аттестация на уровень подготовки. Непосредственный руководитель составляет отзыв о работе стажера и дает свои рекомендации. Если сотрудник проходит аттестацию, то он вводится в штат компании и считается прошедшим испытательный срок.

Делопроизводитель оформляет пакет необходимых документов, формирует личное дело сотрудника, подает данные о новом сотруднике в пенсионный фонд и прочие внешние организации, подготавливает приказ о назначении сотрудника на должность, заносит запись в трудовую книжку сотрудника. Сотрудники, прошедшие испытательный срок работают в соответствии с должностной инструкцией.

Рассмотрим количество сотрудников, пришедших в организацию по разным каналам поиска персонала (таблица 3).

Таблица 3 - Структура мероприятий по подбору персонала, чел.

Каналы поиска персонала	2014	2015	2016	отклонение
Поиск внутри организации	3	4	4	+1
Объявления в средствах массовой информации	6	7	8	+2
Отбор сотрудников через агентства по подбору персонала	2	2	3	+1

Итого человек	11	13	15	+4
---------------	----	----	----	----

Таким образом, проведенный анализ мероприятий по подбору и отбору персонала в ООО «ЛеруаМерлен Восток» с 2014 по 2016 гг. позволил сделать следующий общий вывод:

Показатели по подбору персонала, то есть «Объявления в средствах массовой информации» и «Отбор сотрудников через агентств по подбору персонала» увеличивается в 2016 году, что для компании является достаточно положительным фактором, а показатель «Поиск внутри организации» в 2015 и 2016 годах выше, чем в 2014 году. В целом можно сказать, что одним из самых успешных методов является «Объявления в средствах массовой информации» за весь рассматриваемый период; на втором месте мероприятие по «Поиску внутри организации», и третье место занял метод «Подбор сотрудников через агентства».

Организация адаптации новых работников.

Процесс адаптации персонала в ООО «ЛеруаМерлен Восток» сводится к минимуму.

Адаптация проводится в 2 этапа:

- 1) трудоустройство специалиста менеджером по персоналу, краткая история о компании и распорядке дня;
- 2) знакомство с коллегами, постановка задач руководителем отдела.

Организация стремится удовлетворить как можно больше ожиданий нового работника на первых этапах адаптации для улучшения качества последней и уменьшения её сроков. Ведь первые шаги в организации самые важные с точки зрения адаптации, так как уже говорилось во введении, 90% увольняющихся с работы уже в первый день поступления на неё, решали, что они здесь не будут работать, или обязательно уйдут по истечении короткого времени.

В организации стараются с первых шагов заинтересовать работника в своей организации, развить зачатки верности организации, убеждают в

правильности выбора, а также стараются “внушить”, что данному работнику повезло, что он находится здесь, а не у конкурента.

Среди основных целей адаптации работников в ООО «ЛеруаМерлен Восток» выделяют следующие:

1. Снижение стрессов, испытываемых новым работником.
2. Сокращение текучести кадров.

Развитие у нового работника состояния удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях.

Существует 2 основных направления адаптации в ООО «ЛеруаМерлен Восток»:

1. Первичная, т.е. приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, речь идет в данном случае о выпускниках учебных заведений различного уровня).

2. Вторичная, т.е. приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности, но меняющих объект деятельности или свою профессиональную роль.

Основными элементами адаптации персонала в ООО «ЛеруаМерлен Восток» являются:

- выполнение требований трудовой и исполнительской дисциплины;
- самостоятельность при выполнении порученных должностных функций;
- удовлетворенность выполняемой работой и вознаграждением, получаемым за достигнутые результаты;
- дружелюбность коллектива;
- взаимопонимание с руководством.

Рассмотрим коэффициент качества работы по направлению адаптации персонала – отношение числа сотрудников, успешно прошедших адаптацию, к общему числу сотрудников, принятых на работу:

$$12 \text{ чел.} / 15 \text{ чел.} \times 100 \% = 80 \%$$

Следовательно, качество адаптации в магазине ООО «ЛеруаМерлен Восток» находится на высоком уровне, организация уделяет внимание вновь прибывшим сотрудникам, постоянно совершенствует существующие в организации способы адаптации персонала.

Система подготовки и повышения квалификации кадров.

Обучение персонала - основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способностями общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п.

В ООО «ЛеруаМерлен Восток» разработано Положение об обучении персонала, согласно которому проводятся следующие виды работ:

- анализ профессионального состава и расстановки кадров;
- мероприятия по подготовке кадров для новых видов деятельности;
- работа с резервом кадров (определение потребности, набор и выдвижение, основные направления подготовки и соответствующие мероприятия);
- подготовка и повышение квалификации руководителей и лиц, работающих с персоналом;
- особые формы переподготовки и повышения квалификации кадров;
- примерное содержание программ подготовки и переподготовки кадров;
- мероприятия по обеспечению единства руководства подготовкой и переподготовкой кадров.

В таблице 4 рассчитаны основные показатели обучения сотрудников в 2016 г.

Таблица 4 - Показатели обучения сотрудников, 2016 г.

Количество часов обучения на одного сотрудника	21 960 час. / 393 чел. = 56 час.
Процент сотрудников прошедших обучение	218 / 393 x100= 55,47 %

в течение года	
Процент сотрудников для которых осуществляется постановка задач по развитию	179 / 393 x 100= 45,6 %

В течение 2016 года сотрудники прошли обучение, которое в среднем на одного человека было рассчитано на 56 час. По окончании обучения сотрудникам выдаются сертификаты и удостоверения. В 2016 г. обучением были охвачены 55,47 % сотрудников ООО «ЛеруаМерлен Восток». Постановка задач на каждый год по развитию персонала осуществляется управляющим магазина. За 2016 г. только для 45,6 % сотрудников были поставлены задачи для развития.

Таким образом, обучение персоналом в ООО «ЛеруаМерлен Восток» - регламентированный процесс. В 2016 г. на обучение персонала были отправлены более половины сотрудников, что является хорошим показателем. Однако планы развития составляются только для 45,6 %, поэтому данное направление работы надо совершенствовать.

Организация и планирование деловой карьеры и формирование кадрового резерва

Формирование кадрового резерва - важная составляющая политики ООО «ЛеруаМерлен Восток». Систематический отбор в резерв наиболее перспективных сотрудников, которые после специального обучения смогут занять ключевые позиции в ООО «ЛеруаМерлен Восток», позволяет решать многие бизнес-задачи. Информация о сотрудниках, находящихся в кадровом резерве является персональной и находится в закрытом доступе, поэтому проанализировать данные показатели невозможно.

Оплата труда персонала

Данные использования фонда заработной платы в динамике представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Анализ фонда оплаты труда ООО «ЛеруаМерлен Восток»

Показатель	2015 год	2016 год	Изменение 2016/2014	Изменение 2016/2015
------------	-------------	-------------	------------------------	------------------------

Общий ФОТ, тыс. руб.	249459	261254	+11795	104,7
Среднесписочная численность ППП, чел.	389	393	+4	101,0

За исследуемый период произошло увеличение общего фонда оплаты труда на 11795 тыс. руб. или на 4,7%. Частично рост фонда оплаты труда произошел из-за увеличения темпов объемов продаж продукции и производительности труда

В таблице 6 представлен сравнительный анализ темпов роста производительности труда и заработной платы персонала ООО «ЛеруаМерлен Восток».

Таблица 6 - Сравнительный анализ темпов роста производительности труда и заработной платы персонала ООО «ЛеруаМерлен Восток»

Показатель	2015 год	2016 год	Отклонение, 2016/2015	Темп роста, 2016/2015
Производительность труда ППП, тыс. руб./чел.	5270,7	8491,1	+3220,4	161,1
Списочная численность персонала, чел.	389	393	+4	101,0
ФОТ, тыс. руб.	249459	261254	+11795	104,7
Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.	641,3	664,8	+23,5	103,7
Среднемесячная заработная плата, руб.	53442	55400	+1958	103,7

За анализируемый период темп роста среднемесячной платы труда увеличился в 2016 году, так же произошел рост темпов роста производительности труда, это говорит о том, что трудовые ресурсы используются эффективно.

Среднемесячная заработная плата работников ООО «ЛеруаМерлен Восток» в 2016 году возросла по сравнению с 2015 годом с 53442 рублей до 55400 рублей, или на 3,7%.

На наш взгляд, уровень заработной платы в ООО «ЛеруаМерлен Восток» находится на высоком уровне и хорошо стимулирует персонал к

повышению производительности труда. Нормативно данный процесс регулируется Положением об оплате труда, Положением о премировании персонала и фиксируется в трудовых договорах либо дополнительных соглашениях сотрудников.

Аттестация персонала

Аттестация персонала - один из важнейших элементов кадровой работы, представляющий собой периодическую оценку профессиональной пригодности и соответствия занимаемой должности каждого работника определенной категории.

Основными задачами аттестации работников в ООО «ЛеруаМерлен Восток» являются:

- определение служебного соответствия работника занимаемой должности;
- выявление перспективы использования потенциальных способностей и возможностей работника;
- стимулирование роста профессиональной компетенции работника;
- определение направлений повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки работника;

На основании результатов аттестации управляющий вправе понизить или повысить работника; повысить или понизить его должностной оклад; изменить или отменить надбавку к нему; повысить или освободить работника от должности. Причем все негативные меры применяются только с учетом управляющего магазином.

В таблице 7 рассмотрим показатели аттестации сотрудников ООО «ЛеруаМерлен Восток».

Таблица 7 - Показатели аттестации сотрудников

% сотрудников проходящих аттестацию ежегодно	$311 / 393 \times 100 = 79,13 \%$
% сотрудников прошедших аттестацию на бал выше среднего	$186 / 311 \times 100 = 59,81 \%$

Каждый год 79,13% сотрудников ООО «ЛеруаМерлен Восток» проходят аттестацию, из них только 59,81 % проходят аттестацию на бал выше среднего. Рассмотрим показатели эффективности оценки персонала в таблице 8.

Как мы видим, большая часть сотрудников охвачена оценкой их деятельности. Для оценки кандидатов проводятся мероприятия, позволяющие проанализировать соответствие знаний, умений, профессионально важных качеств кандидатов требованиям должности, рабочей профессии и условиям работы.

Таблица 8 - Показатели эффективности оценки персонала

№	Название показателя	Расчет	Результат, %
1	процент сотрудников, регулярно получающих оценку своей работы (от общего числа сотрудников)	$347 \text{ чел.} / 393 \text{ чел.} \times 100\%$	88,3
2	процент сотрудников, регулярно получающих оценку своей компетентности (от общего числа сотрудников)	$393 \text{ чел.} / 393 \text{ чел.} \times 100\%$	100
3	процент сотрудников, проходящих независимую оценку (от общего числа сотрудников)	$326 \text{ чел.} / 393 \text{ чел.} \times 100\%$	82,95

Регулирование трудовых отношений в системе управления персоналом ООО «ЛеруаМерлен Восток» осуществляется в соответствии с трудовым законодательством РФ. Специалисты по кадрам эффективно и продуктивно выполняют свою работу.

В их обязанности входит вести кадровую документацию и отчетность. Однако постоянная система планирования и оценки результатов работы инспектора по кадрам, а также сотрудников, вовлеченных в управление персоналом (осуществляющих функции управления персоналом), отсутствует.

Проанализировав систему управления персоналом ООО «ЛеруаМерлен Восток» необходимо выделить ее основные достоинства:

- важнейшими принципами управления персоналом в ООО «ЛеруаМерлен Восток» являются системность, информатизация, достижение поставленных целей перед организацией.
- руководители в практической деятельности руководствуются принципами управления персоналом.
- делопроизводственные функции находятся на высоком уровне, так как документация своевременно обрабатывается и передается вышестоящему руководству. При этом дела формируются в соответствии с номенклатурой, утвержденной для данной организации.

Проанализировав систему управления персоналом в ООО «ЛеруаМерлен Восток» можно сделать вывод, что в организации существуют следующие подсистемы, функции которых выполняются отделом кадров: набор и отбор персонала, адаптация персонала, обучение и развитие персонала, мотивация и вознаграждение персонала, организация деятельности работников, оценка и аттестацию кадров. Однако для выявления факторов, влияющих на качество и эффективность деятельности организации, необходимо провести подробный анализ методов управления персоналом в ООО «ЛеруаМерлен Восток».

1.3. Анализ методов управления персоналом в организации

На наш взгляд, любой метод управления персоналом характеризуется направленностью. Конечный объект, на который направлено управляющее воздействие, - люди, круг их интересов.

По мнению Ю.Г. Одегова, разнообразие организационных форм воздействия позволяет усилить действенность методов управления

персоналом, быстро составить необходимую комбинацию методов, что способствует эффективному развитию управляемого объекта[35].

В своей работе Е.Б. Колбачев представляет следующие определения методов управления персоналом в организации [27]:

1.Административно-организационные методы управления персоналом являются способом осуществления управленческих воздействий на персонал и базируются на власти, дисциплине взысканиях и являются мощным рычагом достижения поставленных целей в случаях, когда нужно подчинить коллектив и направить его на решение конкретных задач управления. Идеальным условием их эффективности является высокий уровень регламентации управления и трудовой дисциплины.

2.Экономические методы управления персоналом являются способом осуществления управляющих воздействий на персонал на основе использования экономических законов. Так как оплата труда является основным мотивом трудовой деятельности, она обеспечивает связь между результатами труда и его процессом, позволяет учесть сложность и квалификацию труда, то руководитель организации может с помощью экономических методов управления регулировать материальную заинтересованность работников.

3. Использование социально-психологических методов управления персоналом позволяет побудить работников к развитию их способностей для более интенсивного и продуктивного труда. Конкретно это происходит через обмен опытом, новаторство, воспитание, убеждение, проведение культурно-массовых мероприятий, профессионального отбора, ориентации, обучения и мотивации работников. Реализация этих методов заключается в периодической оценке профессиональной пригодности, психологического климата и удовлетворённости трудом в коллективе, персональном психологическом консультировании и многом другом.

4. Информация обладает свойством управляющего воздействия, поэтому в настоящее время информационные методы управления

персоналом имеют приоритетное значение. Компьютеризированные управленческие информационные системы становятся частью организации.

В управлении персоналом в ООО «Леруа Мерлен Восток» можно выделить следующие группы методов управления персоналом.

Административно-организационные методы:

- регулирование взаимоотношений сотрудников посредством положений о структурных подразделениях и должностных инструкций;
- использование властной мотивации (издание приказов, отдача распоряжений, указаний).

В ООО «Леруа Мерлен Восток» внутренний документооборот между функциональными службами производится в основном в ручную. Все документы оформляются на бумажных носителях, поквартально (согласно «Правил документооборота и технологии обработки учетной документации» утвержденных в учреждении) подшиваются, а затем по истечению года сдаются в архив. Входящая и исходящая документация заносится в книгу регистрации.

Использование административно-организационных методов управления персоналом создает благоприятные условия для существования и развития системы, которой управляют, имеет целеустремленное влияние на объект управления. Прямая связь главы и личное влияние подчиненного касается видных особенностей прямого влияния. Однако прямые влияния, наконец, проводят к укреплению пассивности подчиненных, и иногда и к скрытому неповиновению. Косвенные методы влияния, когда они выполнены посредством утверждения проблемы и создания стимулирующих условий, являются самыми эффективными.

ООО «Леруа Мерлен Восток» в своей работе руководствуется следующей организационно-управленческой документацией:

- устав учреждения;
- коллективный договор;
- штатное расписание;

- положение о премировании;
- должностные инструкции работников учреждения.

В проектной форме находится график отпусков, который утверждается по фактическим датам ухода сотрудников в отпуск и подписывается в конце года.

В учреждении существуют следующие формы контроля: аттестация руководителей и специалистов; компьютерное тестирование; самоконтроль.

Опыт в управлении персоналом показывает, что самоконтроль является одним из самых эффективных форм контроля, ибо он вовлекает в систему управления персоналом такие черты специалистов, которые невозможно выявить и использовать с помощью других методов. Никто лучше самого работника не знает свои способности и возможности. Следует лишь помочь работнику выявить эти способности.

Делегирование полномочий – передача прав и полномочий поставленных задач сверху в низ, т.е. лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

В ООО «ЛеруаМерлен Восток» преобладает вид ограниченного делегирования. Подчиненный вместе с руководителем несет ответственность за выполняемую работу, что закреплено в управленческой документации: должностными инструкциями. При этом должностные инструкции составлены только для административно-управленческого персонала.

Экономические методы управления персоналом:

- материально стимулирование труда работников (выплата компенсирующих стимулирующих премий);
- квартальная премия за прогресс;
- корректирующая премия за прогресс;
- ежемесячная премия за усердие;
- единовременная премия «5 лет вместе» (10 000 рублей);

- в течение года ведется рейтинг работающих,

по итогам победителям выдаются ценные призы и подарки.

Также в организации существуют нематериальные методы стимулирования труда:

- поощрение благодарственными письмами от руководителя;
- поощрение благодарственными письмами от клиентов;
- вывешивание фотографии сотрудника на доску почета.

Виды стимулирования труда в ООО «Леруа Мерлен Восток» включает материальные и нематериальные методы, которые осуществляются согласно Положению о материальном и нематериальном стимулировании работников ООО «Леруа Мерлен Восток». Комплексное использование данных методов позволяет эффективно стимулировать работников к активной трудовой деятельности.

Но основной акцент в системе стимулирования персонала сделан на материальные методы стимулирования

Штатное расписание приведено в соответствие с российским законодательством. Оплата сотрудников производится согласно штатному расписанию по должностным окладам.

С целью усиления заинтересованности работников в результатах своего труда на предприятии широко применяются различные формы материального стимулирования за качественные достижения в работе в виде премий, годового вознаграждения, выплаты за выслугу лет.

Премии и другие выплаты стимулирующего характера, предусмотренные системой оплаты труда, включаются при подсчете среднего заработка по времени их фактического начисления.

В организации размер премии объявляется приказом в процентах к окладу. Надбавки к месячным окладам работников устанавливаются в зависимости от стажа работы. Основанием для начисления надбавок являются данные о стаже работы, подтвержденные отделом кадров. При

временном замещении надбавка в соответствующем размере выплачивается к должностному окладу по основной работе.

Персонал организации удовлетворен имеющейся оплатой труда, однако нематериальная мотивация не затрагивает все категории сотрудников, что сказывается на их трудовой деятельности.

Социально-психологические методы:

- стимулирование труда работников посредством предоставления социальных гарантий (больничные листы, страховки, выплаты пособий и т.п.);
- организация праздников для сотрудников и детей;
- организация отдыха для детей сотрудников.

В Приложении 1 представлена анкета «Качество трудовой жизни», согласно которой определим уровень удовлетворенности качеством трудовой жизни персонала ООО «Леруа Мерлен Восток» сведем полученные данные в таблицу 9.

Таблица 9- Анализ удовлетворенности качеством трудовой жизни персонала
ООО «Леруа Мерлен Восток», %

Показатели качества трудовой жизни	Средняя оценка
Трудовой коллектив	61
Оплата труда	70
Рабочее место	58
Руководство организацией	64
Служебная карьера	37
Социальные гарантии	56
Социальные блага	42
Общая оценка	388 (удовлетворительно)

Анализируя таблицу 8, можно сделать вывод о том, что персонал не удовлетворяет в большей степени служебная карьера и социальные блага. На высоком уровне находится оплата труда и руководство организацией.

Подобная ситуация не является типичной для большинства российских предприятий. Действительно, средняя заработная плата у работников составляет 40 тыс. руб. в месяц, а средний возраст 35 лет. Что не

приводит к возникновению завышенных ожиданий в отношении материального вознаграждения, которое свойственно более молодым. Респонденты достаточно удовлетворены отношениями в коллективе.

Вторым шагом при проведении анкетирования сотрудников компании ООО «ЛеруаМерлен Восток» стало выявление основных трудовых мотивов работников и структуры их трудовой мотивации. Исследование проводилось в соответствии с теорией иерархии потребностей Маслоу и с теорией трудовой мотивации Герцберга. Были выделены основные приоритеты сотрудников ООО «ЛеруаМерлен Восток», а именно, возможность профессионального роста и развития (68,4%), высокая оплата труда (76,3%), содержательность работы (63,2%), самостоятельность в работе (42,1%).

Информационные методы управления персоналом.

Рабочее место каждого специалиста ООО «ЛеруаМерлен Восток» оснащено: персональным компьютером, телефоном.

В ООО «ЛеруаМерлен Восток» на всех компьютерах установлено современное программное обеспечение, таких как пакет прикладных программ Microsoft Office 2013 (Word, Excel, Access), Internet Explorer, в бухгалтерии используется программа 1С8: Предприятие. Для предоставления отчетности в органы статистики, Пенсионный фонд РФ и налоговые органы используется программа Контур.

Оснащение рабочих мест техническими средствами достаточно высокое, проблем с сервисным обслуживанием техники нет. На высоком уровне развит электронный документооборот, благодаря чему сотрудники экономят много времени на передачу информации.

Таким образом, в ООО «ЛеруаМерлен Восток» выявлены следующие проблемы в применении методов управления персоналом:

- административно-организационные: основаны на прямых директивных указаниях, выражены в виде документов организации. Однако при тщательном изучении документов, мы выявили, что не все документы оформлены и заполнены верно: отсутствует утвержденный график отпусков;

должностные инструкции составлены только для административно-управленческого персонала;

-экономические: обусловленные экономическими стимулами. По мнению сотрудников, заработная плата находится на высоком уровне, однако не всех устраивает система премирования персонала;

-социально-психологические: применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников. В ООО «ЛеруаМерлен Восток» из-за высокой загруженности персонала часто происходят конфликтные ситуации, у сотрудников часто проявляется эмоциональный дискомфорт, неудовлетворенность работой.

Качество и эффективность управленческой деятельности во многом зависят от применяемых методов управления, от степени их соответствия объекту управления, складывающейся управленческой ситуации, характера решаемых проблем, поэтому необходимо провести совершенствование исследуемых методов в ООО «ЛеруаМерлен Восток».

Выводы по 1 главе

Общество с ограниченной ответственностью «ЛеруаМерлен» зарегистрировано 12 ноября 2001 года. Отраслевая принадлежность организации ООО «ЛеруаМерлен» – розничная торговля. Основным видом деятельности является торговля розничная мебелью, осветительными приборами и прочими бытовыми изделиями в специализированных магазинах, а также торговля строительными материалами. На основании проведенного исследования можно отметить, что наиболее эффективную финансово-хозяйственную деятельность ООО «ЛеруаМерлен Восток» осуществляло в 2016 году.

В ООО «ЛеруаМерлен Восток» установлена линейно-функциональная организационная структура. В организации работает 393 человека, по количественному признаку преобладает категория «рабочие» (70,2 %). Большинство сотрудников представлено в возрасте от 20 до 30 лет (47,8 %), а по уровню образования больше всего человек имеют средне-профессиональное (60,9 %). Коллектив организации стабилен, так как большая часть сотрудников работают в ней от 5 до 10 лет (60,9 %).

Проанализировав систему управления персоналом в ООО «ЛеруаМерлен Восток» можно сделать вывод, что в организации существуют следующие подсистемы, функции которых выполняются отделом кадров: набор и отбор персонала, адаптация персонала, обучение и развитие персонала, мотивация и вознаграждение персонала, организация деятельности работников, оценка и аттестацию кадров. Однако для выявления факторов, влияющих на качество и эффективность деятельности организации, необходимо провести подробный анализ методов управления персоналом в ООО «ЛеруаМерлен Восток».

Проведя анализ системы управления персоналом и методов управления персоналом в ООО «ЛеруаМерлен Восток», нами были выявлены следующие недостатки по следующим группам:

- административно-организационные: отсутствует утвержденный график отпусков; должностные инструкции составлены только для административно-управленческого персонала;
- экономические: недостаточное использование методов нематериальной мотивации персонала;
- социально-психологические: неудовлетворенность работой, эмоциональный дискомфорт.

Используя проанализированные данные, в следующей главе выпускной квалификационной работы приведем мероприятия по совершенствованию методов управления персоналом в ООО «ЛеруаМерлен Восток».

ГЛАВА 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»

2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в организации

Проведя анализ системы управления персоналом и методов управления персоналом в ООО «ЛеруаМерлен Восток», нами были выявлены следующие недостатки по следующим методам:

- административно-организационные: отсутствует утвержденный график отпусков; должностные инструкции составлены только для административно-управленческого персонала;
- экономические: недостаточное использование методов нематериальной мотивации персонала;
- социально-психологические: неудовлетворенность работой, эмоциональный дискомфорт.

Представим план мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в ООО «ЛеруаМерлен Восток» в таблице 10.

Таблица 10 - План мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в ООО «ЛеруаМерлен Восток»

Метод и проблема	Мероприятия	Ответственный	Сроки	Затраты, руб.
1	2	3	4	5
Административно-организационные: отсутствует утвержденный график отпусков; должностные инструкции составлены только для	Составить график отпусков на 2018 г. согласно планам работы и проинформировать сотрудников. Разработать должностные	Руководитель службы персонала	01.12.2017 – 18.12.2017	31 000

Продолжение таблицы 10

1	2	3	4	5
административно-управленческого персонала	инструкции для прочих категорий персонала			
Экономические: недостаточное использование методов нематериальной мотивации персонала	Организация спортивных праздников (спартакиад)	Руководитель службы персонала	Январь 2018	2076 000
Социально-психологические: неудовлетворенность работой, эмоциональный дискомфорт	Организация зоны психологической разгрузки	Руководитель службы персонала, директор	Январь 2018	260 000
ИТОГО				2367 000

Остановимся подробнее на каждом предлагаемом мероприятии.

1. Система административных актов, состоящая из различного рода инструкций и методических разъяснений, а также непосредственно нормативных актов, регламентирующих работу организации должна быть достаточно проста и понятны для всех без исключения работников, вызывать у них чувство сопричастности, справедливости этой системы, ну и конечно эта система должна быть открыта для контроля со стороны работников за нормативами и возможность их пересмотра.

Для того чтобы сотрудники могли планировать свой отдых в течение года, необходимо знать сроки выхода в отпуск. При том, что в ООО «ЛеруаМерлен Восток» нет утвержденного графика отпусков и в черновом виде постоянно меняются даты, то следует составить график на 2018 г. с учетом пожеланий сотрудников и проинформировать их.

Помимо этого необходимо разработать должностные инструкции для остальных категорий персонала: сотрудник выкладки, специалист ОПВС (отдел по предотвращению внештатных ситуаций), сотрудник склада, оператор по обработке заказов, дизайнер-консультант, специалист юридического отдела, специалист отдела закупок, специалист по товарному

предложению, специалист торгового сектора, специалист сектора касс, специалист сектора по обслуживанию клиентов, бухгалтер, менеджер торгового отдела.

Должные инструкции регулируют рабочий процесс и являются базой для оценки трудовой деятельности персонала, поэтому важно их наличие в организации.

2. Для совершенствования экономических методов, предлагается проведение внутриорганизационных спортивных праздников. По окончании спортивных праздников лучшим участникам предлагается вручение дипломов и призов. В планах можно проводить спортивную спартакиаду 4 раза в год.

В мероприятии, дифференцированном на различные виды спортивной программы, может принять любой желающий вне зависимости от уровня подготовки: кроме видов, подразумевающих активную двигательную нагрузку, есть большой спектр менее массовых, но не менее важных видов с точки зрения общекомандного результата. Один из основных плюсов проведения корпоративного праздника в формате спартакиады - массовость.

Например, можно проводить спартакиаду в виде следующих мероприятий:

- Спартакиада по 11 видам спорта;
- Кубок ЛеруаМерлен по баскетболу;
- Кубок ЛеруаМерлен по мини-футболу;
- Кубок ЛеруаМерлен по футболу.

По результатам, полученным за год дарить абонемент в фитнес-зал лучшим трем женщинам и мужчинам в личном первенстве; победителям командных соревнований дарить абонемент в бассейн (волейбол – 8 человек, мини-футбол – 7 человек, баскетбол – 7 человек). В дальнейшем данное мероприятие можно организовать на межрегиональном уровне и проводить соревнования между городами, в которых расположена организация.

3. Совершенствование социально-психологических методов управления персоналом в ООО «ЛеруаМерлен Восток» предполагает создание зоны психологической разгрузки. Данная зона необходима для эмоциональной разгрузки, так как она в наибольшей степени зависит от уровня проработки проекта оформления помещения, которое должно располагать к отдыху и способствовать развитию положительных эмоций. Основная задача места психологической разгрузки - восстановление работоспособности в стадии развивающегося утомления. Представим пример зоны отдыха на рис. 6.



Рисунок 6 - Зона психологической разгрузки

Оборудование для комнаты разгрузки выбрано в компании «Свет», расположенной по адресу: Калужская обл., г. Обнинск, ул. Аксёнова, д. 6-Б. Данная компания выбрана, потому что является ведущим, а по многим изделиям – единственным российским производителем оборудования для комнат психологической разгрузки. Компания «Свет» напрямую сотрудничает с производителями аудио-визуальных и массажных комплексов, релаксационных интерьерных решений и специализированного оборудования, поэтому при высоком качестве их оборудование имеют конкурентные цены на рынке.

Нами был выбран «Комплект № 1 «Люкс»» (<http://www.sensroom.ru/komplekt-1-lux.html>), который стоит 115 000 руб. В ООО «ЛеруаМерлен Восток» есть возможность оборудования двух комнат психологической разгрузки. Это будет рационально в виду большого количества персонала. Помимо этого необходимо оплатить доставку до ООО «ЛеруаМерлен Восток» и установку оборудования в сумме 30 000 руб.

Данный комплект включает в себя:

- сенсорный уголок большой с двумя колоннами, двусторонней подсветкой и фиброоптическими нитями;
- световая каскадирующая труба;
- полусфера зеркальная ПСЦ-260-15;
- световая пушка ЗЕБРА-100;
- проектор солнечный-260;
- колесо спецэффектов;
- проектор «Жонглер»;
- диски CD для релаксации;
- установка для ароматерапии;
- масла для ароматерапии (10 шт.);
- тактильные панели;
- панель (панно) интерактивная;
- столик на ножках для рисования песком;
- песок кварцевый для рисования;
- кресло складное трансформер и т. д.

Комната психологической разгрузки имеет широкий спектр воздействия, неоценимого по своей пользе для сотрудников ООО «ЛеруаМерлен Восток».

Среди ключевых аспектов следует отметить: профилактику и вспомогательную терапию невротических расстройств, профилактику и снятие хронической усталости, повышение стрессоустойчивости, коррекцию

эмоционально напряженного состояния, посттравматическую реабилитацию, улучшение настроения и самочувствия, быстрое восстановление сил, мобилизацию перед напряженной работой.

Оборудованная в ООО «ЛеруаМерлен Восток», комната психологической разгрузки с первых дней позволит значительно снизить конфликтность среди персонала, повысить трудоспособность и результативность работы всего коллектива.

Таким образом, предложенные мероприятия будут способствовать повышению эффективности управления персоналом организации в ООО «ЛеруаМерлен Восток».

2.2. Нормативно-правовое обоснование мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в организации

Современное трудовое законодательство России, устанавливая минимальный набор прав работников и уровень гарантий для них, позволяет участникам трудовых отношений дополнить этот минимум. Такая возможность возникает благодаря сочетанию методов централизованного (государственного), договорного и локального нормативного регулирования.

Разработанные мероприятия совершенствованию методов управления персоналом в ООО «ЛеруаМерлен Восток» нуждаются в нормативно-правовом обеспечении.

По общему правилу желание работника использовать отпуск с конкретной даты при составлении графика учитывается работодателем, но не является для него обязательным. При этом отдельным категориям работников в случаях, предусмотренных Трудовым кодексом и соответствующими федеральными законами, ежегодный оплачиваемый отпуск должен предоставляться по их желанию в удобное для них время (ч. 4

ст. 123 ТК РФ), поэтому, если такие работники выразят свое желание на использование отпуска в определенное время, не противоречащее законодательству (в пределах своего рабочего года), работодатель обязан будет его учесть. Для уточнения пожеланий работников может использоваться опросный лист либо система индивидуальных заявлений.

Локальным нормативным актом график отпусков не является, поскольку не содержит правовых норм, следовательно, на него не распространяется норма ч. 2 ст. 22 Трудового кодекса, в соответствии с которой работодатель обязан под подпись ознакомить работников с принимаемыми локальными нормативными актами, непосредственно связанными с их трудовой деятельностью. Так как в законе нет и отдельных норм, обязывающих работодателя знакомить работников с графиком отпусков, работодателю достаточно вовремя утвердить график и ознакомить работников с очередностью предоставления отпусков в организации путем извещения конкретного работника о времени начала его отпуска не позднее чем за две недели до его начала (ст. 123 ТК РФ).

Однако Роструд придерживается противоположной точки зрения и требует от работодателей знакомить сотрудников с графиком под подпись (письмо Роструда от 31.10.2007 № 4414-6).

В настоящее время унифицированные формы (утв. пост. Госкомстата России от 05.01.2004 № 1) не обязательны к применению работодателями, не относящимися к бюджетной сфере. Самостоятельно разработанный работодателем график должен содержать все обязательные реквизиты, установленные Законом «О бухгалтерском учете» (ч. 2 ст. 9 Федерального закона от 06.12.2011 № 402-ФЗ).

Если же работодатель продолжает применять унифицированные формы, то график отпусков составляется по форме № Т-7. На работников всех структурных подразделений организации заполняется одна общая форма.

Должностная инструкция является локальным актом организации. Поэтому в соответствии со статьей 8 Трудового кодекса, как любой локальный акт, содержащий нормы трудового права, она должна быть принята работодателем в соответствии с законами и иными нормативными актами, коллективным договором, соглашениями. В ряде случаев при составлении должностной инструкции необходимо учитывать мнение представительного органа работников либо согласовывать с ним ее принятие.

О содержании должностной инструкции в законодательстве упоминается лишь косвенно, в постановлении Минтруда РФ от 9 февраля 2004 г. № 9 «Об утверждении Порядка применения Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих» говорится, что «квалификационные характеристики служат основой для разработки должностных инструкций, содержащих конкретный перечень должностных обязанностей работников с учетом особенностей организации производства, труда и управления, их прав и ответственности». Таким образом, наиболее важными в должностной инструкции являются положения о должностных обязанностях, правах и ответственности работника.

Работодатель по собственному усмотрению также может предусмотреть в должностной инструкции и другие разделы. Так, например, в п. 6 Положения «О порядке разработки и утверждения должностной инструкции сотрудника, федерального государственного служащего, работника по контролю за оборотом наркотических средств и психотропных веществ» утвержденного Приказом Госнарконтроля РФ от 25 ноября 2003 г. № 235, сказано, что должностная инструкция состоит из разделов: общие положения (место должности, непосредственная подчиненность, наличие и состав подчиненных порядок замещения); должностные обязанности; права; ответственность; общие требования (указывается объем необходимых знаний и навыков) и квалификационные требования (указываются требования, предъявляемые к образованию, стажу и опыту работы).

Должностная инструкция должна быть утверждена руководителем организации, а работник должен с ней лично ознакомиться и оставить отметку об этом (ст.68 Трудового кодекса).

Кабинет психологической разгрузки (далее – КПР) является инструментом для снижения нагрузок на работников, занятых выполнением тяжелых работ, связанных с повышенной концентрацией внимания, физическими, эмоциональными и моральными нагрузками и играет важную роль в организации охраны труда на предприятии.

Организация работы и оборудование КПР осуществляется на основании положений нормативно-правовых актов:

- «Трудовой кодекс Российской Федерации» Статья 223. Санитарно-бытовое обслуживание и медицинское обеспечение работников;
- Приказ Минздравсоцразвития России от 01.03.2012 № 181н (ред. от 16.06.2014) «Об утверждении Типового перечня ежегодно реализуемых работодателем мероприятий по улучшению условий и охраны труда и снижению уровней профессиональных рисков».

Следовательно, правильная реализация норм трудового законодательства при внедрении мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в ООО «ЛеруаМерлен Восток» во многом способствует снижению правовых и финансовых рисков работодателя в данной сфере. Для реализации предложенных мероприятий будут усовершенствованы и созданы: график отпусков и должностные инструкции.

2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в организации

Мероприятия по совершенствованию методов управления персоналом в ООО «ЛеруаМерлен Восток». Смета на реализацию мероприятий по

совершенствованию методов управления персоналом в ООО «ЛеруаМерлен Восток» представлена в таблице 11.

Таблица 11 - Смета на реализацию мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в ООО «ЛеруаМерлен Восток»

Мероприятие	Стоимость, руб.
Разработка графика отпусков и доработка должностных инструкций (14 шт.)	$3\,000 + 2\,000 \times 14\,000 = 31\,000$
Организация спортивных праздников, 4 раза в год	1 440 000
Приобретение абонементов в фитнес-клуб: 3 для мужчин, 3 для женщин на год	240 000
Приобретение абонементов в бассейн для участников 3-х команд на год: 22 человека	396 000
Оснащение комнаты психологической разгрузки	260 000
Итого	2 367 000

Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в ООО «ЛеруаМерлен Восток» включает в себя два вида оценки. Это, с одной стороны, оценка экономической эффективности (производительность, себестоимость, рентабельность, качество труда персонала), а с другой - оценка социальной эффективности (приверженность персонала своей компании, настрой работников на работу с высокой отдачей в ее интересах, степень удовлетворения основных потребностей работников).

Общими критериями экономической эффективности могут быть следующие:

- срок окупаемости затрат на персонал;
- размер прироста доходов;
- минимизация текущих затрат;
- максимизация прибыли;
- минимизация издержек выпускаемой продукции за счет затрат на персонал.

Для расчета экономической эффективности мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом остановимся на основных обобщающих показателях:

- чистый доход;
- валовая выручка;
- индекс прибыльности.

Из данных бухгалтерской отчетности за 2016 г. получены следующие цифры:

Затраты на мероприятия – 2 367тыс. руб.

Чистая прибыль – 133 804тыс. руб.

По формуле 1вычислим период окупаемости (Токуп.):

Токуп.(в годах) = Затраты на мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала / Чистая прибыль в год (1)

Расчеты:

Токуп. = 2 367 / 133 804 = 0,02(лет)

0,02 x 12 мес. = 1 мес.

Полученный срок окупаемости мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в ООО «ЛеруаМерлен Восток»менее одного года, следовательно, дисконтированный доход вычислять не надо.

Вычислим индекс прибыльности (PI) по формуле 2:

PI = Чистая прибыль / Затраты (2)

Расчеты:

PI =133 804 / 2 367=56,5 руб.

Индекс прибыльности (PI) равен 565%, т.е. на каждый вложенный рубль придется 56,5 рубля прибыли, следовательно, мероприятия можно считать окупающимися.

Грамотная оценка эффективности мероприятий по совершенствованиюметодов управления персоналом в ООО «ЛеруаМерлен Восток»позволит избежать отрицательных экономических и социальных последствий их реализации.

Разработанные мероприятиябудут способствовать повышению эффективности организации, мотивации и взаимодействию персонала в ООО

«ЛеруаМерлен Восток». Эффективность комплекса мероприятий будет проявляться:

- в снижении текучести кадров (повышение стабильности коллектива, удержание ключевых специалистов, снижение издержек на поиск и обучение новых сотрудников);
- в повышении мотивации сотрудников (как следствие - более качественное выполнение работ, более эффективное взаимодействие персонала и т. д.);
- в улучшении социально-психологического микроклимата в коллективе;
- в улучшении имиджа компании как партнера и работодателя (возможность привлечения новых клиентов и найма лучших специалистов).

Таким образом, все разработанные мероприятия будут способствовать повышению эффективности управления персоналом ООО «ЛеруаМерлен Восток». Предлагаемые мероприятия логически обоснованы и имеют социально-экономическую эффективность.

Выводы по 2 главе

Таким образом, для совершенствования методов управления персоналом в ООО «ЛеруаМерлен Восток» необходимо рассмотреть: экономические, социальные и административные методы управления.

На основе проведенного исследования системы управления персоналом и методов управления персоналом в ООО «ЛеруаМерлен Восток» можно сделать вывод, что необходимо реализовать следующие мероприятия:

1. Составить график отпусков на 2018 г. согласно планам работы и проинформировать сотрудников.

2. Разработать должностные инструкции для прочих категорий персонала.

3. Подготовить и организовать спортивные праздники.

4. Оборудовать комнату психологической разгрузки.

Разработанные предложения принесут экономическую а также социальную эффективность, проявляющуюся в снижении текучести кадров; в повышении мотивации сотрудников; в улучшении социально-психологического микроклимата в коллективе; в улучшении имиджа компании как партнера и работодателя.

Таким образом, все разработанные мероприятия будут способствовать повышению эффективности управления персоналом ООО «Леруа Мерлен Восток», а также улучшать систему методов управления персоналом данной организации. Предлагаемые мероприятия логически обоснованы и имеют социально-экономическую эффективность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью выпускной квалификационной работы был анализ системы управления персоналом и разработка мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в ООО «ЛеруаМерлен Восток». В связи с этим были выполнены поставленные задачи.

1. Были проанализированы научные источники по вопросам изучения методов управления персоналом в работах А.Я. Кибанова, Е.Б. Колбачева, Ю.Г. Одегова и других. По результатам анализа было выявлено, что методы управления персоналом – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления производством. Традиционно выделяют следующие виды методов управления персоналом: административно-организационные, экономические, социально-психологические и информационные. Используемые в практической деятельности методы управления являются, как правило, комплексными, т. е. они учитывают одновременно экономический интерес, моральное и материальное стимулирование, социально-психологические факторы. При этом отдельные методы как бы дополняют друг друга в конкретных ситуациях, позволяют комплексно устанавливать влияние на объект управления различных факторов. В этих условиях руководитель должен уметь владеть комплексом методов управления, делать правильный выбор и применять те методы, которые в данных конкретных условиях являются наиболее эффективными.

2. Общество с ограниченной ответственностью «ЛеруаМерлен» зарегистрировано 12 ноября 2001 года. Отраслевая принадлежность организации ООО «ЛеруаМерлен» - розничная торговля. Основным видом деятельности является торговля розничная мебелью, осветительными приборами и прочими бытовыми изделиями в специализированных магазинах, а также торговля строительными материалами. На основании

проведенного исследования можно отметить, что наиболее эффективную финансово-хозяйственную деятельность ООО «ЛеруаМерлен Восток» осуществляло в 2016 году.

Проанализировав систему управления персоналом в ООО «ЛеруаМерлен Восток» можно сделать вывод, что в организации существуют следующие подсистемы, функции которых выполняются отделом кадров: набор и отбор персонала, адаптация персонала, обучение и развитие персонала, мотивация и вознаграждение персонала, организация деятельности работников, оценка и аттестацию кадров. Однако для выявления факторов, влияющих на качество и эффективность деятельности организации, необходимо провести подробный анализ методов управления персоналом в ООО «ЛеруаМерлен Восток».

3. Проведя анализ системы управления персоналом и методов управления персоналом в ООО «ЛеруаМерлен Восток», нами были выявлены следующие недостатки по следующим группам:

- административно-организационные: отсутствует утвержденный график отпусков; должностные инструкции составлены только для административно-управленческого персонала;

- экономические: недостаточное использование методов нематериальной мотивации персонала;

- социально-психологические: неудовлетворенность работой, эмоциональный дискомфорт.

4. На основе проведенного исследования системы управления персоналом и методов управления персоналом в ООО «ЛеруаМерлен Восток» можно сделать вывод, что необходимо реализовать следующие мероприятия: составить график отпусков на 2018 г. согласно планам работы и проинформировать сотрудников; разработать должностные инструкции для прочих категорий персонала; подготовить и организовать спортивные праздники; оборудовать комнату психологической разгрузки.

5. Обосновано нормативно-правовое обеспечение разработанных мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в ООО «ЛеруаМерлен Восток». Для реализации мероприятий по составлению графика отпусков и разработке должностных инструкций необходимо воспользоваться трудовым законодательством. Оборудование комнаты психологической разгрузки регламентируется ТК РФ и Приказом Минздравсоцразвития России. Для реализации предложенных мероприятий будут усовершенствованы и созданы: график отпусков и должностные инструкции.

6. Спрогнозирована социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий. Полученный срок окупаемости мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в ООО «ЛеруаМерлен Восток» менее одного года. Индекс прибыльности равен 565 %, т.е. на каждый вложенный рубль придется 56,5 рубля прибыли, следовательно, мероприятия можно считать окупающимися. Социальная эффективность мероприятий будет проявляться: в снижении текучести кадров (повышение стабильности коллектива, удержание ключевых специалистов, снижение издержек на поиск и обучение новых сотрудников); в повышении мотивации сотрудников (как следствие - более качественное выполнение работ, более эффективное взаимодействие персонала и т. д.); в улучшении социально-психологического микроклимата в коллективе; в улучшении имиджа компании как партнера и работодателя (возможность привлечения новых клиентов и найма лучших специалистов).

Таким образом, поставленные в работе цель и задачи успешно реализованы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации [Текст]/ В.М. Анисимов. – М. : Изд-во Экономика, 2016. – 704 с.
2. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст]/ Т.Ю. Базаров. – М. : Академия, 2014. – 224 с.
3. Байтасов, Р.Р. Управление персоналом [Текст]/ Р.Р. Байтасов. – СПб. : Феникс, 2014. – 352 с.
4. Баскина, Т. Техники успешного рекрутмента [Текст]/ Т. Баскина. – М. : Альпина Паблишер, 2014. – 288 с.
5. Башмаков, В.И. Управление социальным развитием персонала [Текст]/ В.И. Башмаков, Е.В. Тихонова. – М. : Академия, 2014. – 240 с.
6. Биктяков, К.С. Адаптивность системы управления персоналом [Текст]/ К.С. Биктяков. – М. : Спутник, 2013. – 244 с.
7. Бушнелл, Н. Как найти, нанять, удержать и развить новые таланты [Текст]/ Н. Бушнелл, Дж. Стоун. – М. : ДМК-Пресс, 2014. – 168 с.
8. Бычков, В.Д. Управление персоналом [Текст]/ В.Д. Бычков. – М. : Инфра-М, 2013. – 240 с.
9. Верещагина, Л.А. Психология персонала [Текст]/ Л.А. Верещагина. – М. : Гуманитарный центр, 2017. – 232 с.
10. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах [Текст]/ В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2014. – 96 с.
11. Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2015. – 688 с.
12. Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2015. – 688 с.
13. Волков, О. И. Экономика предприятия [Текст] / под ред. О. И. Волкова. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 416 с.

14. Гелета, И.В. Экономика и социология труда [Текст]/ И.В. Гелета, А.В. Коваленко. – Р.-н.-Д. : Феникс, 2017. – 256 с.
15. Генкин, Б.М. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ Б.М. Генкин. – М. : Инфра-М, 2013. – 464 с.
16. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом [Текст]/ Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. – М. : Дашков и К, 2017. – 208 с.
17. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации [Текст]/ А.В. Дейнека. – М. : Дашков и Ко, 2014. – 288 с.
18. Исаева, О.М. Управление персоналом [Текст]/ О.М. Исаева, Е.А. Припорова. – М. :Юрайт, 2017. – 246 с.
19. Касьянова, Г.В. Настольная книга кадровика [Текст]/ Г.В. Касьянова. – М. : АБАК, 2014. – 512 с.
20. Кибанов, А.Я. Основы управление персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов. – М. : Инфра-М, 2014. – 448 с.
21. Кибанов, А.Я. Управление персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов. – М. :КноРус, 2015. – 208 с.
22. Кибанов, А.Я. Управление персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. – М. : ДРОФА, 2014. – 240 с.
23. Кибанов, А.Я. Управление персоналом. Курсовые проекты, выпускная квалификационная работа [Текст]/ А.Я. Кибанов. – М. : Инфра-М, 2014. – 416 с.
24. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация [Текст]/ А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М. : Инфра-М, 2014. – 304 с.
25. Кибанов, А.Я. Экономика управления персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И.А. Эсаулова. – М. : Инфра-М, 2013. – 432 с.

26. Коваленко, Г. Российские предприниматели в инновационном бизнесе [Текст]/ Г. Коваленко, А. Пономаренко, Г. Семенцева // Российский экономический журнал. - 2009. - №4. – С. 19.
27. Колбачев, Е.Б. Управление персоналом [Текст]/ Е.Б. Колбачев. – М. : Феникс, 2014. – 384 с.
28. Коноваленко, В.А. Психология управления персоналом [Текст]/ В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, А.А. Соломатин. – М. :Юрайт, 2014. – 480 с.
29. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом [Текст]/ Е.В. Куприянчук. – М. : Инфра-М, 2013. – 256 с.
30. Литвинюк, А.А. Управление персоналом [Текст]/ А.А. Литвинюк. – М. :Юрайт, 2013. – 448 с.
31. Лукашевич, В.В. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ В.В. Лукашевич. – М. КноРус, 2014. – 222 с.
32. Маслова, В.М. Управление персоналом [Текст]/ В.М. Маслова. – М. :Юрайт, 2015. – 496 с.
33. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий [Текст]/ Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. – М. : Дашков и Ко, 2015. – 344 с.
34. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст]/ Е.Б. Моргунов. – М. :Юрайт, 2015. – 562 с.
35. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом [Текст]/ Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – М. :Юрайт, 2014. – 532 с.
36. Парабеллум, А. Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников [Текст]/ А. Парабеллум. – СПб. : Питер, 2014. – 208 с.
37. Половцева, Ф.П. Коммерческая деятельность [Текст]/ Ф.П. Половцева. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 224 с.
38. Психология труда [Текст]/ Под ред. С.Ю. Масухиной. – М. :Юрайт, 2016. – 486 с.

39. Самыгин, С.А. Управление персоналом [Текст]/ С.А. Самыгин. – М. : Феникс, 2014. – 288 с.
40. Тебекин, А.В. Управление персоналом [Текст]/ А.В. Тебекин. – М. :Юрайт, 2015. – 182 с.
41. Теория организации [Текст]/ под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой, А.В. Райченко. – М. :Юрайт, 2014. – 480 с.
42. Ткаченко, Д.А. Торговый персонал [Текст]/ Д.А. Ткаченко. – СПб. : Феникс, 2013. – 160 с.
43. Толочек, В.А. Психология труда [Текст]/ В.А. Толочек. – СПб. : Питер, 2017. – 480 с.
44. Травин, В.В. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М. :РАНХиГС, 2013. – 128 с.
45. Трудовой кодекс РФ (принят Государственной Думой 21 декабря 2001 года, одобрен Советом Федерации 26 декабря 2001 года). – М. :Эксмо, 2011. – 192 с.
46. Управление инновациями в кадровой работе [Текст]/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М. Проспект, 2017. – 72 с.
47. Управление персоналом. Компетентностный подход в управлении персоналом [Текст]/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М. :Проспект, 2015. – 68 с.
48. Управление персоналом. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М. :Проспект, 2015. – 64 с.
49. Управление персоналом. Система управления персоналом [Текст]/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М. :Проспект, 2015. – 60 с.
50. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ Под ред.С.А. Баркова, В.И. Зубкова. – М. :Юрайт, 2017. – 184 с.
51. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ Под ред. Ю.Г. Одегова, В.В. Лукашевич. – М. :КноРус, 2017. – 222 с.

52. Шаховская, Л.С. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ Л.С. Шаховская, И.А. Морозова, Е.Г. Гущина, О.С. Пескова. – М.:КноРУс, 2017. – 148 с.

Анкета «Качество трудовой жизни»

Прочитайте, пожалуйста, показатели качества трудовой жизни сотрудников и дайте Вашу оценку достижения по 10-ти балльной шкале. При этом 10 баллов характеризуют наибольшее достижение, а 1 балл - самое низкое.

Показатели качества трудовой жизни		Экспертная оценка по 10-балльной шкале									
1. Трудовой коллектив. Сумма баллов = _____											
11	Хороший психологический климат	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Нормальные отношения с администрацией	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	Участие сотрудников в управлении	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	Соблюдение регламентирующих документов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	Минимальные стрессы на работе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	Позитивная мотивация сотрудников к труду	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17	Взаимоотношения малых социальных групп	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18	Характеристика работоспособности коллектива	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	Социальная структура коллектива (пол, возраст, национальность)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	Эффективность работы коллектива	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Оплата труда. Сумма баллов = _____											
21	Применяемая тарифная система оплаты труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22	Обоснованность квалификации и ставок оплаты труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23	Хорошая заработная плата	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24	Возможности дополнительной оплаты (приработок)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25	Доплаты на совмещение профессий, степень, звание	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26	Вознаграждение за конечный результат	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27	Премии по итогам квартала и года	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28	Премии за выслугу лет, по возрасту	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29	Ощущение справедливости в оплате труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30	Ощущение экономического благосостояния	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Рабочее место. Сумма баллов = _____											
31	Территориальная близость к дому	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32	Хороший офис и мебель	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

33	Современная оргтехника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34	Служебный транспорт, автостоянка	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35	Хорошие эргономические и физиологические условия труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36	Уровень организации рабочего места	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37	Техника личной работы (органайзер, ежедневник и др.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38	Целевое планирование в организации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39	Уровень нормирования труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40	Ощущение личной безопасности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Руководство организацией. Сумма баллов =											
41	Доверие к руководителям	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
42	Хорошие отношения с начальником	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
43	Соблюдение прав личности сотрудника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
44	Стабильная кадровая политика	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
45	Уважение подчиненных	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
46	Преданность организации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
47	Удовлетворенность стилем руководства	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
48	Возможность выборности руководителей	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
49	Работоспособность руководства	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
50	Желание работать в будущем с руководителем	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Служебная карьера. Сумма баллов =											
51	Наличие типовых моделей карьеры	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
52	Выявление лидеров и работа с ними	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
53	Планирование служебной карьеры	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
54	Руководство способствует карьере	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
55	Сочетание личных целей и целей организации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
56	Поощрение обучения персонала	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
57	Продвижение по заслугам и квалификации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
58	Объективная аттестация кадров	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
59	Желание долговременной работы (пожизненный наем)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
60	Возможность роста (отсутствие апатии и застоя)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Социальные гарантии. Сумма баллов =											
61	Оплата больничных листов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
62	Предоставление отпуска по графику	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
63	Выплата гарантированных пособий по КЗоТ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
64	Пособие в случае увольнения или по сокращению штатов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

65	Пособие в случае смерти сотрудника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
66	Дополнительная пенсия	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
67	Медицинское страхование	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
68	Страхование жизни и стихийных бедствий	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
69	Соблюдение гражданских прав	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
70	Ощущение социальной защищенности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Социальные блага. Сумма баллов =											
71	Выплата материальной помощи к отпуску	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
72	Получение фирменной одежды и обуви	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
73	Оплата спортивно-оздоровительных услуг	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
74	Подарки к дням рождения и юбилейным датам	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
75	Льготные кредиты на жилье и покупку автомобиля	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
76	Компенсация транспортных расходов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
77	Компенсация расходов на питание (льготы)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
78	Оплата расходов по детским учреждениям	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
79	Достижение полного материального благосостояния	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
80	Ощущение социального благополучия	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Общая сумма баллов = _____

Инструкция к анкете:

1. Пересчитайте сумму баллов по каждому разделу и сравните с балльной оценкой качества трудовой жизни по разделу:

- до 49 баллов неудовлетворительно
- от 50 до 69 баллов удовлетворительно
- от 70 до 89 баллов хорошо
- свыше 90 баллов отлично

2. Подсчитайте общую сумму баллов по всем 7 разделам и сравните с балльной оценкой Вашего качества трудовой жизни:

- до 349 баллов неудовлетворительно
- от 350 до 489 баллов удовлетворительно
- от 490 до 629 баллов хорошо

ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение	Источник
Информационные методы	управленческие информационные системы помимо ЭВМ и информационных технологий включают в себя такие связи и отношения, как иерархия организационной структуры, распределение прав и ответственности, методы оценки эффективности работы отдельных подразделений и организации в целом	[27] Колбачев, Е.Б. Управление персоналом [Текст]/ Е.Б. Колбачев. – М. : Феникс, 2014. – 384 с.
Методуправления	способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления производством	[25] Кибанов, А.Я. Экономика управления персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И.А. Эсаулова. – М. : Инфра-М, 2013. – 432 с.
Организационно-распорядительные (административные) методы	включают рациональную оценку ситуации и систематический отбор целей и задач; последовательную разработку стратегии для достижения этих задач; упорядочение требуемых ресурсов; рациональное проектирование, организацию, руководство и контроль за действиями, необходимыми для достижения избранных целей; мотивацию и вознаграждения людей, осуществляющих эту работу	[27] Колбачев, Е.Б. Управление персоналом [Текст]/ Е.Б. Колбачев. – М. : Феникс, 2014. – 384 с.
Социально-психологические методы	характеризуют деятельность особой группы лиц по организации и руководству усилиями всего персонала фирмы для достижения поставленных целей	[27] Колбачев, Е.Б. Управление персоналом [Текст]/ Е.Б. Колбачев. – М. : Феникс, 2014. – 384 с.
Управление персоналом организации	целенаправленная деятельность руководящего	[48] Управление персоналом.

Понятие	Определение	Источник
	состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.	Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2015. – 64 с.
Человеческиересурсы	понятие, отражающее главное богатство любого общества, процветание которого возможно при создании условий для воспроизводства, развития, использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека.	[25] Кибанов, А.Я. Экономика управления персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И.А. Эсаулова. – М. : Инфра-М, 2013. – 432 с.
Экономическаяэффективность	результативность производства, соотношение между результатами хозяйственной деятельности и затратами труда.	[37] Половцева, Ф.П. Коммерческая деятельность [Текст] / Ф.П. Половцева. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 224 с.
Экономическиеметоды	предполагают использование мер и средств, направленных на повышение эффективности деятельности фирмы: использование коммерческого и внутрифирменного расчета; политики цен и ценообразования; финансовой политики	[27] Колбачев, Е.Б. Управление персоналом [Текст]/ Е.Б. Колбачев. – М. : Феникс, 2014. – 384 с.